

事业部考核与管理办法

1.2 版 · 内部征求意见稿

2026-08-09 · 1.2 修订：服务响应改 6h/24h/72h (无市级环节) · 含考核人数锚与学费口径

这份文件为什么存在

0808 战略会上，周总对合作方的进入、考核、奖惩与退出给出了一条总原则：先搭建体系，通过制度来管理，一切在制度的基础上执行。

因此本办法承担一个明确职责：把「什么算达标、不达标怎么办、什么情况下解除」从合同条款里拿出来，统一放进一套可预期、可申诉、可留痕的制度中。双合同正文不再逐条列举解除情形，只写「依本办法执行」。

这样做的好处有三个：合作方看到的是一套公开规则而不是一条悬着的解约条款；我方处置有据可依，程序站得住；规则要调整时改办法即可，不必逐份重签合同。

起草依据（0808 会议决议原文）

条目	决议要点
H3 考核委员会	基于公平性与科学性；考核委员会与考核系统一起搭建；三方构成——管理层 + 事业部代表（推举）+ 外部专家；须有律师
H4 未达标处理	增加中期考核（第一年有问题就及时沟通、及时协助）；希望所有人都能达标；三项指标 = 品牌商誉 20% + 业绩达标 60% + 创新贡献 20%；省级与区县两套标准（权责利不同）；服务体系分级响应，超时扣分；0809 改按小时：区县 6 小时 → 省级 24 小时 → 总部 72 小时
H5 解除情形	两类：①合作方主动提出退出（付出什么、得到什么须有约定）②考核不达标解除。一句话——所有解除都看本办法
H6 软件服务费保底	并入考核，不单独设置

H9 争议解决	先到委员会，再到诉讼
Q24 层级	市级取消，区县直接归属省级；事业部按区县（行政地图）划分；市域仅作开课组班单位
0809 学费链条	学费 = 大部分归区县 + 数昌学院 + 总部； 省级不单独收钱、无条件配合——重点激活区县（比例待定）
0809 考核锚	区县年度持证人数 = 代理费 ÷ 2800 （60 万档 215 / 35 万档 125 / 18 万档 65）

第一章 总则

条	内容
1.1 目的	规范事业部合作方的考核、奖励、服务与退出，使各项管理动作有标准、有程序、有记录
1.2 适用范围	省级事业部与区县事业部。0808 起市级层级取消，区县直接归属省级
1.3 基本原则	公平性——同级同标准，不因人设岗设标；科学性——指标可量化、可核验、可追溯；帮扶优先——考核目的是让合作方达标，不是淘汰合作方
1.4 与合同的关系	双合同正文不再逐条列举解除情形，统一表述为「依《事业部考核与管理办法》执行」。本办法作为合同附件签署，修订须提前 30 日书面通知

第二章 考核委员会

2.1 组成（H3 定）

席位	人数	来源	说明
管理层	3	总部指派	含至少 1 名不直接分管该区域的高管，避免既定既评
事业部代表	1	由同级事业部推举产生	被考核方所在层级推举，任期一年，不得连任两届以上
外部专家	1	专家委员会中指定	提供第三方视角，增强结果公信力
律师	1	合作律所指派	0808 周总明确要求。负责程序合法性把关，对处置意见出具法律意见，不参与打分

合计 6 席，其中 5 席有表决权（律师列席不表决）。表决过半数通过；涉及解除代理权的事项须五分之四以上（即 4 票）通过。

2.2 职责

① 审定年度与中期考核结果；② 核定股权奖励的兑现、打折或暂缓；③ 审议整改方案与整改结果；④ 审议解除代理权的提请；⑤ 受理合作方申诉；⑥ 每年检讨并提出本办法修订建议。

2.3 回避与留痕

委员与被考核方存在直接利害关系的必须回避；每次会议须有书面纪要与表决记录，考核结果与处置意见须书面送达被考核方。没有留痕的处置一律无效——这一条是为了让处置在争议时站得住，不是形式主义。

2.4 考核系统（H3 定：与委员会一起搭建）

考核不能靠人工记账。指标数据须由平台自动取数，委员会只做判定不做统计。所需的取数能力已同步写入《浙昌链平台开发需求清单》C 节——取不到数的指标，本办法不予采用。

第三章 考核指标体系

总分 100 分，三项构成沿用 0806 拍板、0808 复述的框架：品牌商誉 20 + 经营业绩 60 + 创新贡献 20。

省级与区县权责利不同，指标口径不同，但三项大类与权重一致，便于横向比较。

3.1 省级事业部（100 分）

大类	分	细项	评分口径
品牌商誉	20	无重大投诉与纠纷（8）	期内无经认定的重大投诉；一般投诉按第五章扣分
		宣传合规（7）	无违规表述（独家、政府背书、收益承诺等），以宣传审核记录为准
		政企关系与区域口碑（5）	政府侧评价、行业活动参与、媒体正面报道
经营业绩	60	商户接入达标（20）	期内新增接入商户数 ÷ 年度目标
		区县开通数达标（15）	期内完成开通并正常运营的区县数 ÷ 年度目标
		培训与持证（10）	组织场次与持证人数达标情况
		连续两年复合增长 ≥30%（15）	0806 拍板指标。首年按绝对值达标计
创新贡献	20	新场景开发（8）	在四大场景外开拓的可复制新场景
		方法论输出（7）	形成可被其他区域复用的打法、工具或课程
		跨区域协同（5）	对其他省份或区县的支援与协作

3.2 区县事业部（100 分）

区县是执行层，重执行质量与服务响应，轻战略指标。

大类	分	细项	评分口径
品牌商誉	20	无重大投诉（10）	同上
		服务响应达标（10）	按第五章分级响应时限考核，超时扣分

经营业绩	60	商户接入数（30）	本区县新增接入商户数÷年度目标
		培训组织与持证（20）	参与组织的场次、本区县学员持证人数
		商户活跃度（10）	接入商户中期内有实际交易的比例
创新贡献	20	本地场景创新（10）	结合本地产业特点的落地创新
		案例与经验输出（10）	可被同级复用的案例、素材、经验总结

⚠ 年度目标的具体数值本办法不写死——各区域禀赋差异大，由总部与合作方在年度目标责任书中逐一约定，责任书作为本办法的执行附件。没有目标责任书的，该年度业绩项按满分的 60% 计，避免无标可依。

第四章 考核周期与中期考核

H4 决议：增加中期考核——第一年有问题就要及时沟通、及时协助。本章的设计目标只有一个：不让任何一方到年底才知道自己不达标。

时点	做什么	性质
年初	签订年度目标责任书，明确各项目标数值	约定
年中（第 6 个月）	中期考核：出具进度评估与预警；对低于目标 50% 的项目，总部须指派专人对接协助并留下书面记录	预警与帮扶，不作处置依据
第 9 个月	二次预警：仍未改善的，书面告知年度不达标的可能后果	告知
年末	年度考核，出具正式结果并送达	处置依据

关键规则：未经中期考核预警的项目，年末不得直接作为解除代理权的依据。这一条既落实周总「及时沟通、及时协助」的要求，也是我方在争议时最有力的程序抗辩——证明我们尽到了帮扶义务，而不是等着抓把柄。

第五章 服务响应与扣分

H4 决议：投诉分级响应、超时扣分。0809 修订：时限按小时计，且不存在市级环节——区县是第一响应人，省级是督办人，总部是兜底。

时限	责任层	要求	超时扣分
受理后 6 小时内	区县	必须处理并回复投诉人；能解决的当场解决	区县扣 2 分/件
24 小时内	省级	区县未解决的自动升级省级督办	省级扣 2 分/件，区县再扣 1 分
72 小时内	总部	省级仍未解决的升级总部处置，并同步考核委员会备案	相关层级各扣 3 分/件，计入年度商誉项

单一年度内因响应超时累计扣分达 10 分的，商誉项视为不达标；达 20 分的直接进入整改程序。投诉受理、计时与升级全程由系统自动记录，不接受人工补录——6 小时时限精确到分钟，人工记账做不到。

消费者与商户的投诉入口须在平台内明示；投诉处理结果须书面回复投诉人。

第六章 考核结果的应用

这一章是本办法的核心。它同时回答了 0808 的三个问题：股权奖励怎么给（H4）、软件服务费保底怎么办（H6）、什么情况下解除（H5）。

得分	评级	股权奖励	软件服务费	代理权
90 分以上	优秀	全额兑现，并计入优先续约	按实际收入计收	正常，享优先续约权
75-89 分	达标	全额兑现	按实际收入计收	正常
60-74 分	预警	暂缓兑现，进入辅导期；本期达标后补发	按实际收入计收	正常
60 分以下	不达标	暂缓兑现，进入一年整改期	按保底标准计收 (H6：保底并入考核)	正常，但暂停新增区县授权
整改期满仍<60	整改无效	取消该期奖励资格，已归属部分不回收	按保底标准计收	提请委员会审议解除

6.1 关于软件服务费保底（H6）

不单独设置保底条款。考核评级为「不达标」及以下的，软件服务费改按保底标准计收——这样既落实了周总「放在考核里」的要求，也避免了合作方长期不经营却零付费的情况。保底金额在年度目标责任书中约定。

6.2 关于股权奖励的性质

股权奖励是在达标业绩前提下的赠予，以「考察期满 + 考核达标 + 委员会核定」为兑现前提，不是购买代理权即赠送股份。招商材料须与本条同一口径。

第七章 退出与解除

H5 决议：解除分两类——主动退出、考核不达标解除。两类都走本章程程序。

7.1 主动退出

合作方提出退出的，须提前 90 日书面提出，并完成三项交接：① 在手区县合作方与商户的承接安排；② 平台权限与数据的移交；③ 未了结投诉的处理。

情形	已付费用	股权奖励
履约期内主动退出，交接完成	按剩余期限比例退还，扣除已发生的节点建设成本	已归属部分保留，未归属部分注销
主动退出但拒不交接	不予退还	全部注销

7.2 考核不达标解除

解除不是考核的直接结果，而是整改无效的结果。完整路径如下，任何一步缺失即程序不成立：

步	动作	要求
1	年中中期考核预警并指派专人协助	须有书面记录（第四章）
2	年末考核得分 低于 60 分	结果书面送达
3	进入一年整改期，签订整改方案	暂停新增区县授权，代理权保留
4	整改期内至少两次阶段评估	仍须履行协助义务
5	整改期满复评仍低于 60 分	书面送达复评结果
6	考核委员会审议，五分之四以上通过	律师出具程序合法性意见
7	书面送达解除通知，进入交接	交接要求同 7.1

解除后已收费用的处理：因考核解除的，按剩余期限比例退还并扣除已发生的节点建设成本；因违反合规红线、违规宣传、擅自变更业务模式等违约行为解除的，不予退还。

7.3 立即解除的例外情形

下列情形不经整改期，直接提请委员会审议解除：① 违反四条红线（不发币、不非法集资、不承诺保本、不设资金池）；② 以政府背书、独家、收益承诺等违规表述招揽；③ 擅自变更业务模式或超范围转授权；④ 出现重大违法行为。

第八章 申诉与争议解决

H9 决议：先到委员会，再到诉讼。

环节	时限	说明
①申诉	结果送达后 15 日内	合作方可向考核委员会书面申诉，须附证据
②复核	受理后 30 日内	委员会复核并出具书面结论；原经办委员回避
③诉讼	复核结论送达后	对复核结论仍有异议的，方可提起诉讼

未经申诉与复核程序直接诉讼的，我方可主张程序前置未履行。这也是把争议尽量留在体系内解决的设计——公开的诉讼对招商的伤害远大于个案本身。

第九章 附则

条	内容
9.1 生效	经公司决策层批准后生效，作为双合同附件签署
9.2 修订	由考核委员会提出，决策层批准；提前 30 日书面通知合作方，修订不溯及既往
9.3 解释	本办法由考核委员会负责解释
9.4 配套文件	《年度目标责任书》模板·《整改方案》模板·《考核结果送达书》模板·《申诉受理与复核》流程——均待编制

附：本版尚未定的九件事

#	待定	不一定会怎样
1	各项年度目标的具体数值（商户数、区县开通数）	持证人数已有锚（代理费÷2800），其余目标仍缺
2	软件服务费保底金额	第六章「按保底标准计收」落不了地
2b	学费在区县 / 数昌学院 / 总部之间的具体比例	0809 只定了方向（省级不收），比例不定则区县账算不清
3	「重大投诉」的认定标准	商誉项的扣分无法客观判定
4	事业部代表的推举办法	委员会组成缺一席
5	外部专家的遴选与酬劳	同上
6	考核系统的取数口径与上线时间	无系统则回到人工记账，公平性无从谈起
7	节点建设成本的核算口径	退费扣除项算不出来
8	区县事业部是否与总部直接签约	0808 定市级取消、区县归省级；但区县是否仍只与省代签约需明确
9	本办法与《省级代理权合同》的引用条款措辞	须由盈科律所定稿

下一步

① 本稿交周总审阅方向；② 补齐上表九项；③ 交盈科律师事务所做合规审查；④ 与双合同一并定稿，作为合同附件；⑤ 考核系统的取数需求随《浙昌链平台开发需求清单》一并提给蚂蚁数科。

——本文件为内部征求意见稿，未经批准不得对外提供，不得作为对任何合作方的承诺。